

---

# Gestión del cambio en el área de desarrollo urbano de una municipalidad (Perú)

---

José German Salinas Gamboa

Tony Steven Castillo Avalos

Lucero Fuentes Rodríguez

Universidad Privada Antenor Orrego (Perú)

**Resumen:** El capítulo presenta un modelo de gestión del cambio para el área del desarrollo urbano de la Municipalidad Provincial de Trujillo, Perú, como objeto de una investigación. Se utilizó un diseño descriptivo simple; para ello se trabajó con una muestra de 24 colaboradores del área, se aplicó un muestreo no probabilístico y los instrumentos utilizados fueron cuatro (4) cuestionarios de gestión del cambio, el cual constó de preguntas respectivamente relacionadas con la gestión del cambio. Los resultados nos indican los factores que más impulsan el cambio como la tecnología, la estabilidad laboral, eliminar monotonía, participar en capacitaciones, la superación personal, el logro de objetivos y metas, la calidad de servicio. Además, los encuestados señalaron que la gestión del cambio traería como consecuencia la mejora en la calidad de servicio, en los procesos y menos burocracia. Asimismo, la principal fuerza aceleradora o impulsora del cambio es la nueva y moderna gestión pública.

**Palabras clave:** gestión del cambio; gestión pública; municipalidad; Perú.

## Introducción

Se dice que lo único constante es el cambio, en efecto, porque el cambio es importante no solo en las preferencias, aspiraciones y gustos de las personas, sino también en las organizaciones que deben ser competitivas a nivel mundial. En una realidad como esta, el empresario tiene que ser muy creativo y apostar siempre en la innovación en bien de organizaciones en general.

Son muchos y rápidos los cambios que ocurren a nivel mundial, los que elevan el nivel de incertidumbre y la competencia de los mercados. Así, exigen una nueva postura por parte de las organizaciones. No es posible quedarse observando sin hacer nada, por el contrario, se impone la realización de cambios organizacionales que permitan la adaptación a este medio tan dinámico. Para Kotter (1997), “por muy comprensible que sea el temor a cambiar, no se puede olvidar que el entorno cambia con gran rapidez, que esta velocidad de cambio cada vez es mayor y que, por consiguiente, las empresas no se pueden permitir el lujo de permanecer estáticas” (p. 9).

La gestión del cambio organizacional abarca desde un simple cambio en la tecnología hasta transformaciones radicales en la cultura de una organización. El perfeccionamiento de la forma en que se cambia preocupa en la actualidad a todas las empresas, sin importar el tamaño o sector en el cual se desempeñe. Para Stewart (1992), “aprender a salir adelante y manejar la situación, es el único reto importante que todos afrontamos, incluyendo las organizaciones en las que trabajamos” (p.13).

Se requiere entonces de formas y métodos creativos para enfrentar los procesos de cambio y así satisfacer las crecientes necesidades de la sociedad, las organizaciones y los individuos. Sandoval Duque (2014) señala que existen muchas hipótesis sobre cambio, por ello es sumamente importante entender la teoría antes de poder aplicar la práctica. Asimismo, para Pérez (2013) muchas veces el clima organizacional a través de las creencias, costumbres y prácticas institucionales influyen en el cambio organizacional.

Ferrer Dávalos (2015) opina que la idea de cambio es para mejorar un proceso o situación y las organizaciones deben aprender a adaptarse a los cambios a manera de ser competitivos. Asimismo, complementando con los autores Duque Oliva y Garzón (2015) señalan que las organizaciones en general como construcciones sociales deben adaptarse a los cambios de los entornos.

Para relacionar con el presente estudio, Machado, Suset, Miranda, Cruz, Olivera, Milera, Campos y Duquesne (2007) señalan que las experiencias exitosas en municipios son por la autogestión donde intervienen varios factores en entornos externos y también internos.

Hernández, Herrera y Chávez (2015) a través de un estudio cualitativo señalan que es importante la estrategia de gestión implementada para el beneficio de la comunidad. Por otro lado, Rodríguez (2019) opina que no existe un modelo claro acerca de la superioridad de un modelo de gestión en las instituciones públicas o privadas.

Para Valle, Proaño y Cruz (2017) los procesos de cambio, que buscan diferenciación competitiva, reconocen el cambio en la estructura y en la cultura como factores que podrían influenciar en el diseño de una configuración particular en las organizaciones y lograr un impacto satisfactorio en su desempeño. Así, de manera complementaria son justamente los diseños estructurales mecanicistas y la cultura dominante.

El Perú actualmente atraviesa un periodo de transformación en innovación a nivel institucional en forma constante en sus diversos procesos. Ello, a través de la digitalización de muchos servicios para el bien del ciudadano o usuario que hoy en día es más exigente que otras épocas; se corrobora y evidencia a través de denuncias en Indecopi, Sunass, Sunarp, ONP, Essalud, etc.

Torres (2013) estudia el clima laboral y la adaptación al cambio realizado con un tipo de investigación empírica analítica. También señala que el clima laboral, en relación con la variable del talento humano, presentó un nivel bajo de desacuerdo en cuanto a la recompensa (60.3%) y reconocimiento de la labor (57.2%). Esto manifiesta que cuando se gestione el talento humano se debe evaluar sus dimensiones para tener un proyecto de vida que le permita suplir sus necesidades tangibles e intangibles. A su vez García, Camargo, Cervera, Ramírez y Romero (2010) afirman que las variables participación-eficacia organizativa, cultura de cambio-responsabilidad, nivel grupal-eficacia de resultados. Esto determina que existen factores obstaculizadores o facilitadores del cambio que se relacionan con el trabajo en equipo.

Castillo (2016) efectuó una investigación referida a la gestión del cambio y la competitividad de servicios públicos. En este estudio los encuestados consideran un nivel regular para la gestión del cambio (54%) y para la competitividad de los servicios (57%). Por otro lado, en general las organizaciones se encuentran demandadas desde adentro y desde afuera por cambios efectuados en el entorno (Pérez, Maldonado y Bustamante, 2006).

Por otro lado, Llanos (2008) incorpora la materia gestión del cambio y cultura organizacional, en la cual señala la necesidad de hacer interactuar al estudiante con un ambiente de negocios de variables controladas. Por su parte, Rojas (2016) opina que “los modelos de gestión del conocimiento requieren de

la aplicación de estrategias para el cambio en la cultura, los procesos organizacionales y las competencias del personal para alcanzar así ventajas competitivas” (p.20).

Valverde (2007) está a favor de la factibilidad de diseñar un modelo de gestión de cambio para formar una organización inteligente, con base en las disciplinas de aprendizaje. Asimismo, para llevar a cabo cualquier cambio en la organización “es necesario tener en cuenta a las personas que lo conforman, puesto a que ellas impulsan o frenan su crecimiento o éxito” (p.7).

La ciudad de Trujillo no es ajena a esta problemática; el Gobierno central diseña políticas institucionales en diversos sectores o ministerios que le permitan tener satisfecho al ciudadano. Como se dijo anteriormente, el ciudadano quiere servicios rápidos, eficientes y seguros; además de agregarle calidad e innovación porque consideran importante que el Estado se preocupe en que sus instituciones brinden mejoras constantes.

En la Municipalidad Provincial de Trujillo, en especial, el área de desarrollo urbano actualmente está pasando por una transformación de sus colaboradores, tecnología y estructura. Esto justamente es parte del tema a estudiar en la investigación, por ser considerado como un tema prioritario e importante no solo para los clientes externos sino también internos. Para mejorar la imagen de la institución como una organización no lucrativa, sin embargo, debe saber que los cambios no solo son importantes, sino necesarios de acuerdo con las exigencias del usuario.

Existen pocos estudios realizados en instituciones públicas, específicamente, en municipalidades tales como el de Ortega (2015). Este señala que el personal de la citada municipalidad presenta un alto nivel de resistencia frente a situaciones de cambio organizacional; así como un nivel de desempeño y cumplimiento de las tareas encargadas adecuadas de la ciudad de Trujillo, Región La Libertad y en el Perú. Tal como se evidencia en el área de desarrollo urbano, con deficiencias como falta de innovación, creatividad, personal poco motivado, monotonía en el trabajo, en la atención al usuario, eficacia y eficiencia en el trabajo. Por todo ello el objetivo del presente trabajo es presentar un modelo de gestión de cambio que le permita mejorar para ser competitiva.

Ante esta problemática se presenta la siguiente pregunta: ¿La propuesta de un modelo de gestión del cambio beneficia al área de desarrollo urbano de la Municipalidad Provincial de Trujillo (2018)? Además, se quiere conocer la importancia de la gestión del cambio en la municipalidad provincial de Trujillo. Así, se realiza un análisis dirigido al área de desarrollo urbano permitiendo evaluar y proponer mejoras en toda la institución.

Esta investigación resulta beneficiosa para el área de desarrollo urbano de la Municipalidad Provincial de Trujillo, por cuanto permite hacer cambios en bien del público interno y externo de la institución. Asimismo, ayuda a mejorar la gestión del sector público que beneficiará al usuario externo y al interno (colaboradores) a través de la propuesta de un modelo de gestión del cambio que luego se podría replicar en otras áreas de la municipalidad. En este sentido, su utilidad metodológica servirá para que otras municipalidades de la región o país puedan aplicar para el desarrollo de diversas áreas o de toda la municipalidad.

### **¿Qué es la gestión de cambio?**

Según Aguilar (2008), la gestión del cambio no es un concepto aislado que ha surgido espontáneamente. Tampoco es el único resultado de una simple decisión de las cúpulas jerárquicas. La gestión del cambio es un concepto que siempre ha existido pero que en las últimas décadas se ha vuelto popular en las organizaciones y empresas que quieren iniciar un cambio significativo en los procesos, áreas de trabajo y la cultura. Una definición comúnmente utilizada para la gestión del cambio es un conjunto de procesos que se emplean para garantizar que se apliquen cambios significativos de forma ordenada, controlada y sistemática para lograr el cambio deseado.

Pascale (2010) afirma que la vida de las corporaciones es un mar de cambios en el que algunas veces hay grandes mareas y otras veces hay calma, pero siempre hay oleaje. Día a día las empresas enfrentan nuevos retos, ya sea una organización consolidada o una pequeña empresa que apenas está empezando, siempre se presentan cuestiones nuevas que inciden en su comportamiento y en su desempeño.

Waddell (2009) define que la gestión del cambio implica cambiar; más allá de la nueva gente o los nuevos procesos se debe “instalar” un cambio en la mentalidad de la organización y de sus directivos. El cambio debe venir acompañado de nuevas y más efectivas formas de participación de los empleados. Desde la base hasta la silla del gerente debe existir la posibilidad de la retroalimentación; no solo de dientes para afuera, debe ser una realidad aplicable. Drucker, citado por Waddell (2009) en *Management Challenges for the 21st Century* presenta un caso exitoso de gestión del cambio en Motorola. Allí se redujeron las unidades defectuosas de 750 por millón a sólo 22 por millón, a través de la participación de los empleados.

Para Kotter (2001), la gestión del cambio es un conjunto de herramientas y mecanismos diseñados para asegurarse cuando usted intente hacer algunos cambios en su organización. Por su parte, Contreras (2018) afirma que la gestión del cambio organizacional se basa en principios básicos que se deben aplicar a diario en una compañía, como lo es el aprendizaje constante, la innovación y el desarrollo del pensamiento. Estos principios deben ir de la mano con los cambios que se requieren para ejecutar. Zapata (2010) explica cómo al estudiar la gestión del cambio es necesario identificar, por un lado, los diferentes elementos que constituyen el concepto de gestión del cambio, los diversos métodos de diagnóstico utilizados actualmente en las organizaciones y su desarrollo. Por otro lado, los elementos y los métodos permiten hacer un análisis que demuestra la actitud hacia la organización por parte de los trabajadores al tiempo que contribuyen al desarrollo de cambios efectivos en las mismas.

### **Naturaleza.**

Según Contreras (2018), la gestión del cambio es un proceso complejo para el que no hay respuestas perfectas. Implica una serie de factores interrelacionados, dependen de la organización, de la reorientación de objetivos y del contexto. Incluso los directivos son promotores de cambio en su función de dirigir a otros en la consecución de los objetivos por medio de:

- Iniciativa organizacional: el cambio ocurre en niveles altos, y el directivo es parte de la implementación.
- Iniciativa del propio director: identifica necesidades y oportunidades y lleva a cabo estrategias para implementar el cambio.

En general, el cambio puede ser fruto de diversos factores en diferentes ámbitos como:

- **Ámbito económico:** situaciones de crisis o auge en la economía de los países.
- **Ámbito geopolítico:** cambios de carácter político, cambios legislativos, entre otros.
- **Ámbito social:** cambios en las preferencias de los consumidores, tendencias cambiantes, entre otros.
- **Ámbito empresarial:** globalización de mercados, nuevas tecnologías, alianzas, fusiones, entre otros.

- **Ámbito laboral:** cambios en la legislación laboral, desempleo estructural, movilidad geográfica, entre otros.
- **Ámbito directivo:** cambios en la cultura organizacional, cambio de liderazgo, entre otros.

### ***Tipos de cambio.***

Como lo mencionó Rojas (2016), los cambios se dividen según la naturaleza de manera que pueden ser planeados o no, según la magnitud y la velocidad. Según la naturaleza, el cambio organizacional sólo ocurre en el quehacer diario. Ello provoca que varias organizaciones los perciban como simples hechos accidentales, naturales.

Según su magnitud, no existe limitación para la cantidad de cambios superficiales que pueden existir. Es posible que algunos de ellos terminen por generar cambios en profundidad; pueden afectar áreas cruciales en la organización.

Según la velocidad, algunos cambios necesitan desplegarse lentamente; demandan ajustes organizacionales y otros deben ser rápidos debido a las demandas y presiones del entorno.

### ***Modelos de gestión del cambio.***

Según Demming (1951), tanto en el sector privado como en el público, la tendencia actual es adoptar modelos de gestión que sirvan de referente y guía en los procesos permanentes de mejora de los productos y servicios que ofrecen.

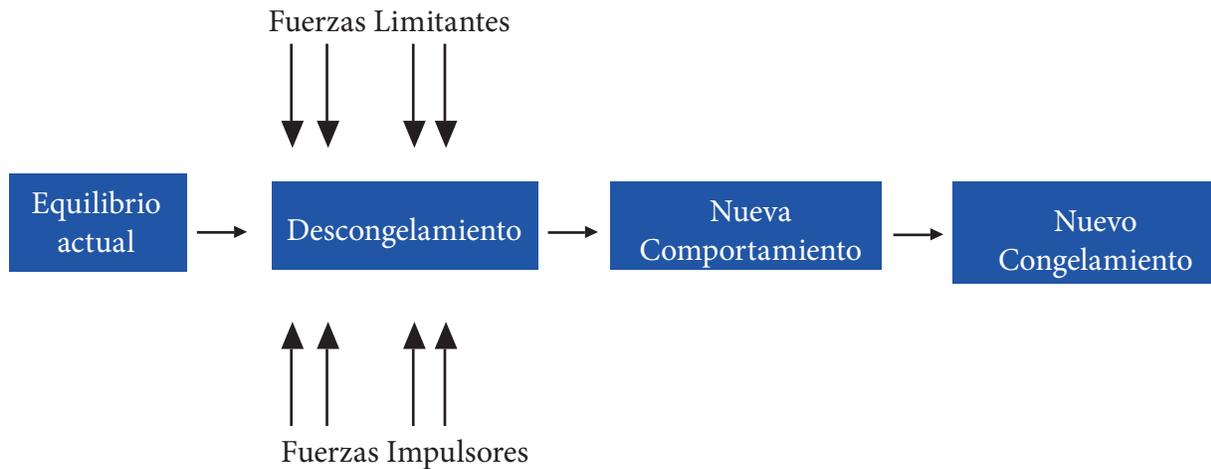
### ***Modelos de gestión organizacional.***

Para Rodríguez (1996) el proceso de cambio en las organizaciones está experimentando desde finales del siglo XX una gran proliferación de teorías y mecanismos para que los gestores (o administradores de las organizaciones) tengan herramientas con las que afrontar dichos procesos.

### ***Modelo de Albercht (la curva "J").***

Albrecht (1920) acotó que el servicio de calidad total y conferencista es un especialista en gerencia de servicios, estrategias empresariales y de organización. En los últimos años, han desarrollado la idea de "Servicio al cliente interno", apoyada en el lema "Si desea que las cosas funcionen fuera, en primer lugar, debe conseguir que funcionen dentro de la empresa".

**Figura 1.** Modelo de campo de fuerzas



**Fuente:** Burke, “Desarrollo Organizacional”, 1994.

Este modelo de Lewin (1940) consta entonces de tres (3) fases. Descongelamiento, en la que se identifican los problemas y las fuerzas. Luego el movimiento, en el que se lleva a cabo el proceso de cambio propiamente, en este se modifican los procesos y prácticas para alcanzar el estado deseado. Finalmente, el recongelamiento que se produce cuando las nuevas prácticas pasan a ser parte de la cultura organizacional.

***Modelo de Porras y Hoffer.***

Partiendo del modelo de intervención Porras y Hoffer (1986), consideran que el éxito de los programas de cambio se garantiza a partir de solventar los tres (3) problemas esenciales con los que toda organización se enfrenta en los procesos de cambio. Esto es, la disminución de la resistencia al cambio (unfreezing); la necesidad de controlar la transición (change) y la necesidad de reconfigurar la dinámica política del poder (refreezing).

### ***Modelo de Greiner.***

Greiner (1972) señala con el nombre de “evolución y revolución conforme las empresas crecen”, se basa en cinco (5) factores: edad de la empresa, tamaño de la organización (medido en número de empleados y nivel de ventas), fases de evolución (entendidas como prolongados períodos de tiempo en los cuales no ocurren transformaciones importantes en las prácticas de las empresas). Además, fases de revolución (períodos de tiempo en los cuales ocurren cambios significativos en las prácticas empresariales). Finalmente, tasa de crecimiento de la organización (en general, el contexto competitivo en el cual se involucra).

### ***Agente de cambio.***

Hablar de cambio implica hablar de transformación, devenir, es decir, movimiento. Como las organizaciones son comparables a las personas porque también tienen un ciclo vital, tratan de mantener un equilibrio con el medio y procuran sobrevivir. Para ello se requiere de verdaderos líderes para impulsar el cambio; ser un líder del cambio exige voluntad y la capacidad de cambiar lo que se hace, así como hacer nuevas y diferentes cosas.

### **Metodología**

La investigación fue aplicada con enfoque descriptivo. Así la población estuvo conformada por todos los colaboradores pertenecientes al área de desarrollo urbano de la Municipalidad Provincial de Trujillo; estos son 24 personas que a la vez serán la muestra.

A partir de encuestas y cuatro (4) cuestionarios se recogió información descriptiva de la variable en estudio y, de esa manera, plantear luego el modelo de gestión de cambio para el área de desarrollo urbano en la Municipalidad Provincial de Trujillo en el año 2018. Cabe señalar que los instrumentos fueron aplicados en el orden presentado a continuación:

1. Gestión del cambio (cuestionario).
2. Proceso de cambio (cuestionario).
3. La necesidad de cambio (cuestionario).
4. Definir resultados, todos ellos sin autor de procedencia.

Por último, se utilizó el diseño descriptivo simple. Para el procesamiento de datos de la presente investigación se ha empleado un sistema electrónico de cómputo, es decir, Microsoft Excel.

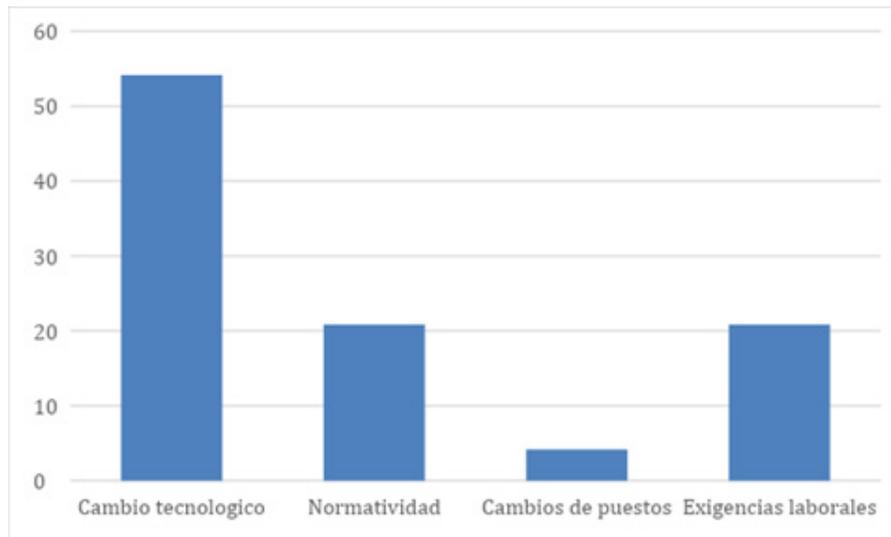
## Resultados

**Tabla 1.** Cambios actuales (Cuestionario 1)

Respuestas	Total	%
Cambio tecnológico	13	54
Normatividad	5	21
Cambios de puestos	1	4
Exigencias laborales	5	21
Total	24	100

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 2.** Cambios actuales



**Fuente:** Elaboración propia.

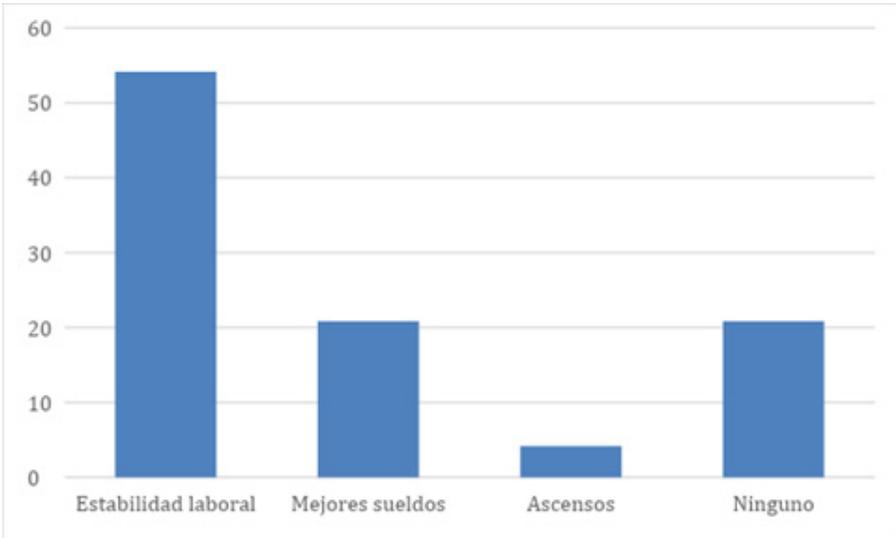
En este sentido, más de la mitad de los encuestados opinan que el cambio tecnológico es el cambio más preponderante en la actualidad y cuesta adaptarse. Quizá porque en la municipalidad mucha gente no está capacitada o no tienen esas habilidades o destrezas para manejar por su cuenta esas herramientas tecnológicas.

**Tabla 2.** Beneficio con el cambio

Respuestas	Total	%
Estabilidad laboral	13	53
Mejores sueldos	4	17
Ascensos	4	17
Ninguno	3	13
Total	24	100

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 3.** Beneficio con el cambio



**Fuente:** Elaboración propia.

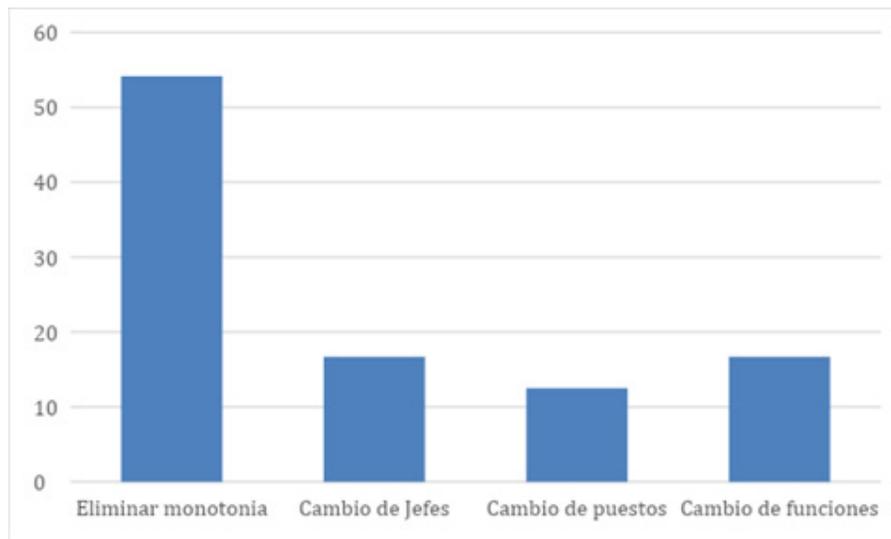
Los resultados indican que podrían beneficiarse con la estabilidad laboral por el tema del servicio de la ley; además, se está implementado en el sector público. Asimismo, reconocen que poco a poco se está dando la meritocracia en las instituciones públicas, como es el caso de la Municipalidad Provincial de Trujillo.

**Tabla 3.** Razones del cambio

Respuestas	Total	%
Eliminar monotonía	13	54
Cambio de jefes	4	17
Cambios de puestos	3	13
Cambio de funciones	4	17
Total	24	100

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 4.** Razones del cambio



**Fuente:** Elaboración propia.

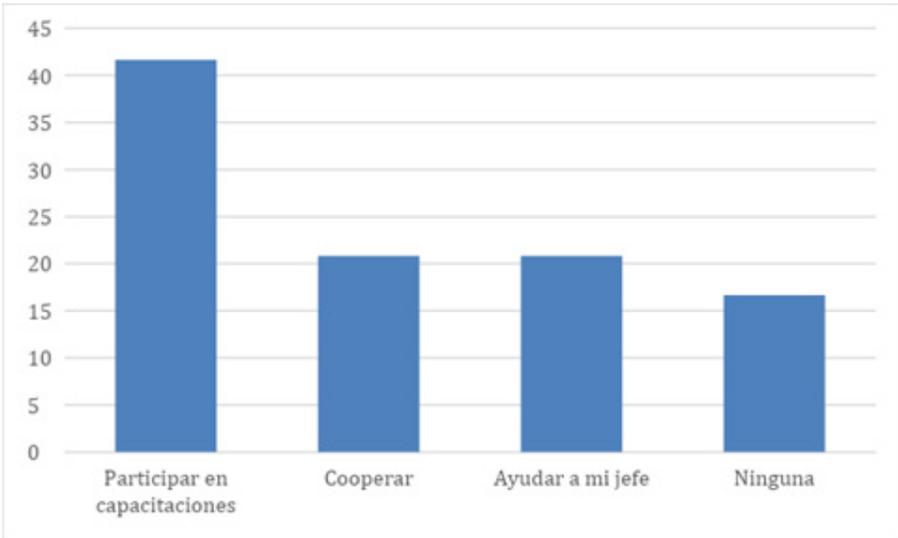
Más de la mitad de los encuestados opinan que una de las principales razones del cambio es sin duda la monotonía en el trabajo. Es algo que mecaniza a las personas y las vuelve desmotivadas muchas veces.

**Tabla 4.** Ayudas para gestionar el cambio

Respuestas	Total	%
Participar en capacitaciones	10	42
Cooperar	5	21
Ayudar a mi jefe	5	21
Ninguna	4	17
Total	24	100

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 5.** Ayudas para gestionar el cambio



**Fuente:** Elaboración propia.

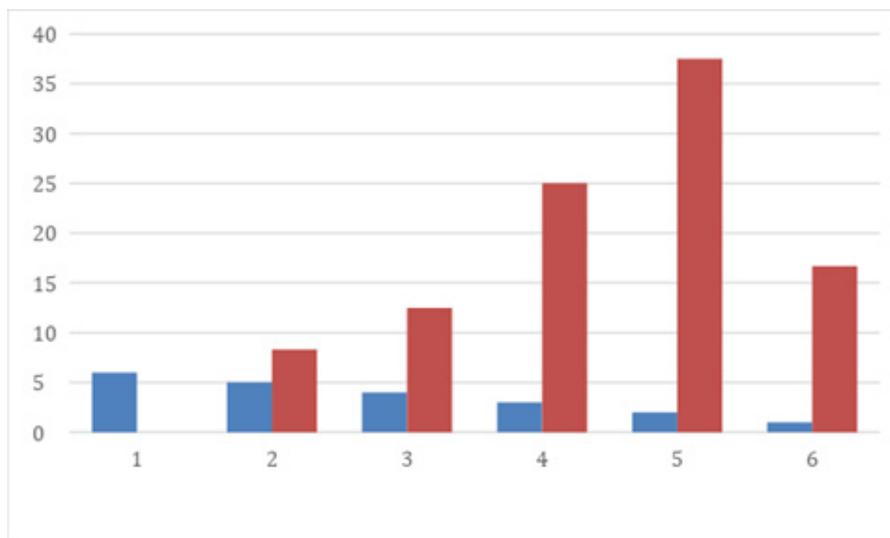
Los encuestados opinan que participar en capacitaciones ayuda a gestionar el cambio desde el punto de vista personal y profesional. Esto es importante para poder romper paradigmas personales que tienen muchos trabajadores en instituciones públicas.

**Tabla 5.** Frecuencia del proceso de cambio (Cuestionario 2)

Respuestas	Total	%
6	0	0
5	2	8
4	3	13
3	6	25
2	9	38
1	4	17
Total	24	100

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 6.** Frecuencia del proceso de cambio

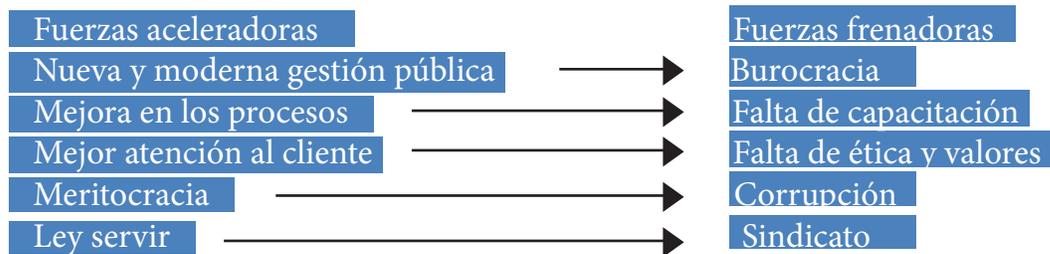


**Fuente:** Elaboración propia.

En lo relacionado con el proceso de cambio, los encuestados son conscientes que dicho proceso se está dando en la municipalidad, producto de cambio de gestión edil. Además, saben los factores externos como decretos, leyes y reglamentos; se están actualizando para el bien de los públicos internos y externos.

En la segunda pregunta del cuestionario los encuestados señalan que marcaron X porque se dan cuenta que la modernización del Estado y de las entidades públicas ya es una realidad. Muchas de ellas ya están implementando mecanismos de gestión modernos porque la sociedad así lo exige. Además, existen preferencias por la gestión de las personas más antiguas del área donde se hace la investigación, es decir, el área de desarrollo urbano.

**Figura 7.** Fuerzas aceleradoras vs fuerzas impulsoras en la municipalidad



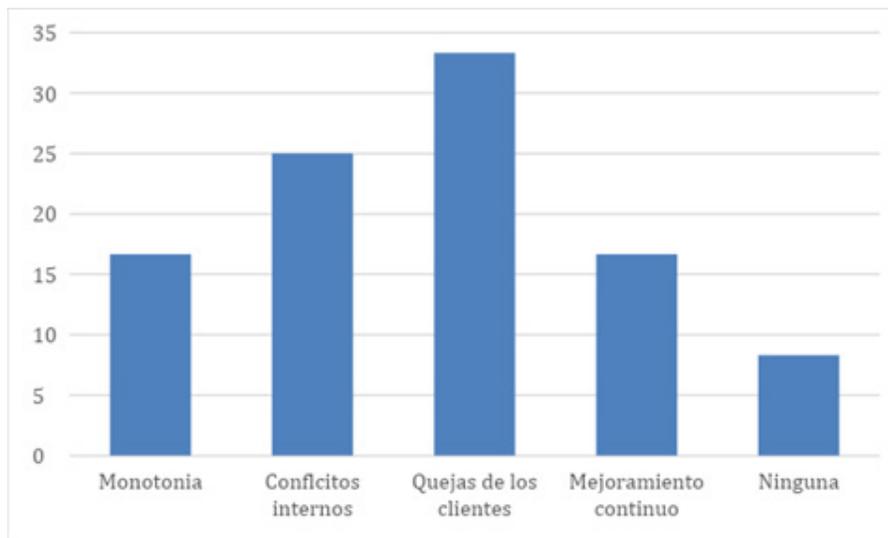
**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 6.** Señales de la necesidad de cambio (Cuestionario 3)

Respuestas	Total	%
Monotonía	4	17
Conflictos internos	6	25
Quejas de los clientes	8	33
Mejoramiento continuo	4	17
Ninguna	2	8
Total	24	100

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 8.** Señales de la necesidad de cambio



**Fuente:** Elaboración propia.

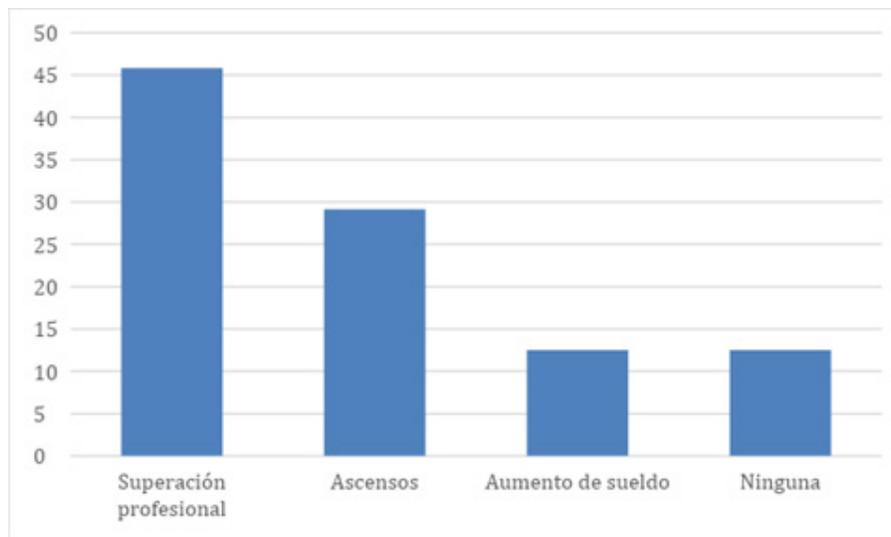
La gran mayoría opina que la necesidad de cambio se debe especialmente a las quejas de los clientes. Los usuarios de la Municipalidad Provincial de Trujillo son cada vez más exigentes en el tiempo de entrega de los trámites, así como en la calidad de ellos.

**Tabla 7.** Oportunidades del cambio

Respuestas	Total	%
Superación profesional	11	46
Ascensos	7	29
Aumento de sueldo	3	13
Ninguna	3	13
Total	24	100

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 9.** Oportunidades de cambio



**Fuente:** Elaboración propia.

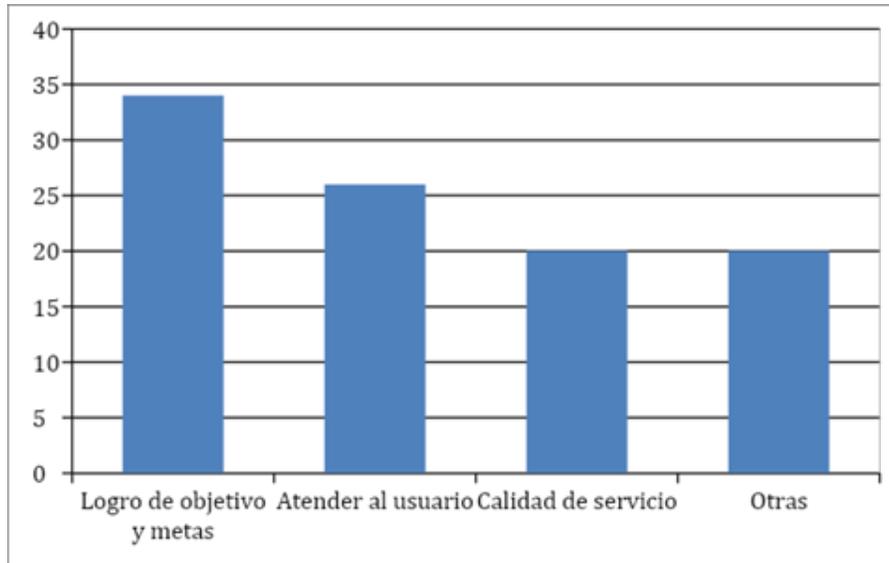
El 46 % de los encuestados opina que la superación personal es lo más indicado para promover el cambio. En este sentido, aunque sabemos que, si muchos señalan ello, es porque se aprecia que en su mayoría estudian otra carrera o siguen estudios de maestría o doctorado, especialmente, en gestión pública.

**Tabla 8.** Objetivo máximo del equipo (Cuestionario 4)

Respuestas	Total	%
Logro de objetivo y metas	8	34
Atender al usuario	6	26
Calidad de servicio	5	20
Otras	5	20
Total	24	100

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 10.** Objetivo máximo del equipo



**Fuente:** Elaboración propia.

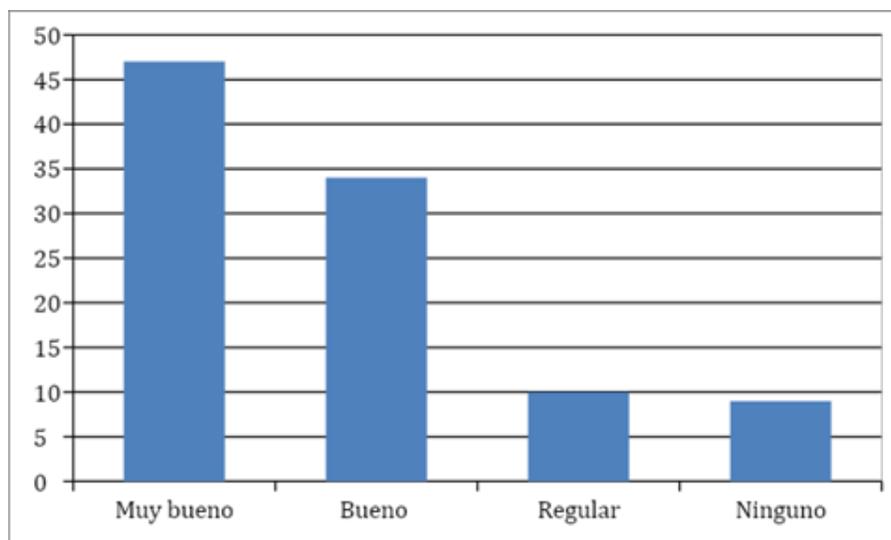
El logro de objetivos y metas es importante no solo en empresas públicas también las privadas que es muy importante hoy en día. Por otro lado, en cuanto a otras señalaron que es agilidad en el trabajo, mejora continua, trabajo en equipo y sinergia.

**Tabla 9.** Favorecimiento del cambio

Respuestas	Total	%
Muy bueno	11	47
Bueno	8	34
Regular	3	10
Ninguno	2	9
Total	24	100

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 11.** Favorecimiento del cambio



**Fuente:** Elaboración propia.

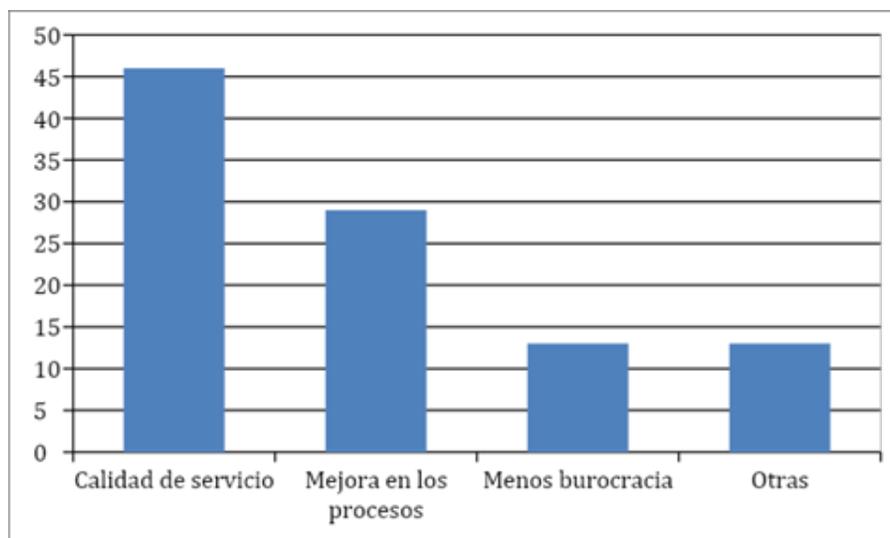
El 47 % de los encuestados opina que es muy bueno el cambio. Quizá, porque son conscientes que la institucionalidad en las instituciones públicas es importante hoy en día por ser política del Estado modernizar la gestión pública.

**Tabla 10.** Evaluación del resultado

Respuestas	Total	%
Muy bueno	11	46
bueno	7	29
Regular	3	13
Ninguno	3	13
Total	24	100

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 12.** Evaluación del resultado



**Fuente:** Elaboración propia.

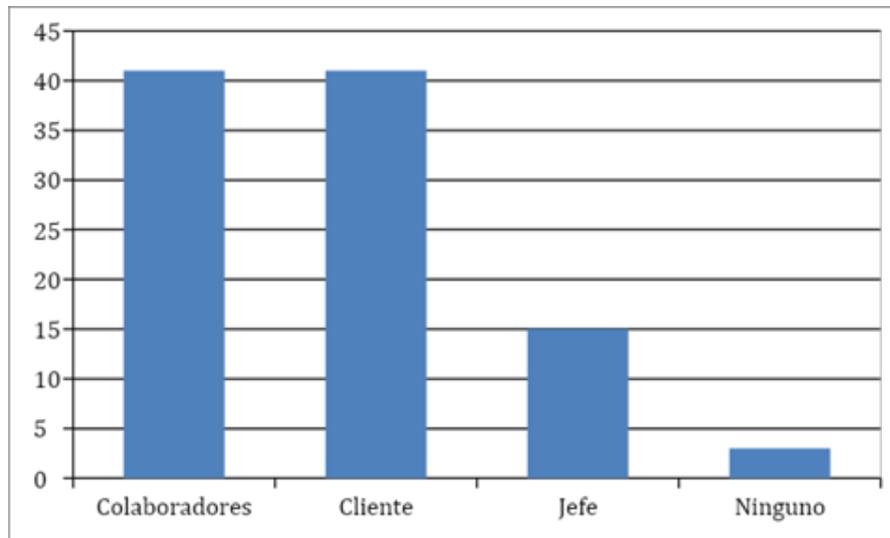
Apreciamos que los colaboradores son conscientes en los resultados que conllevaría la gestión del cambio. Se puede apreciar que los resultados son los esperados en esta investigación como calidad de servicio. En primer lugar, es algo que adolecen las instituciones públicas especialmente la Municipalidad Provincial de Trujillo. Entre otras señalaron menos corrupción, tráfico de influencias y mejora de la imagen institucional.

**Tabla 11.** Personas afectas al cambio

Respuestas	Total	%
Colaboradores	10	41
Cliente	10	41
Jefe	4	15
Ninguno	1	3
Total	24	100

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 13.** Personas afectas al cambio



**Fuente:** Elaboración propia.

En esta última pregunta, existe un empate entre el público interno y externo. Quizá porque saben que el cambio va a afectar a ambos públicos. Sin embargo, debemos empezar por lo interno para que se vea reflejado en lo externo, que es nuestra razón de ser y a quien se brinda el servicio.

### **Discusión**

La tabla 1, permite observar que el cambio tecnológico es el que más se da en estos días y en el que los colaboradores son conscientes de ello. Ante esto ocurren cambios significativos en las prácticas empresariales que los colaboradores tienen que saber afrontar. Además, es importante la implementación del cambio de nueva tecnología (Duque Oliva y Garzón, 2015).

Con respecto al beneficio del cambio podemos observar que la tabla 2 da como resultado la estabilidad laboral. Quizás por la política del gobierno a través de la ley servir que se aplica en las municipalidades. También para buscar la competitividad del talento humano; como dice Aguilar (2008) el cambio es ordenado, controlado y sistemático para lograr cambios deseados en bien de las organizaciones.

En cuanto a las razones del cambio permiten en tabla 3, analizar la opinión frente a la idea de eliminar la monotonía del trabajo (razones del cambio). Lo anterior, reforzado por Pascale (2010) quien señala que existen muchos factores que inciden en el desempeño y el comportamiento de las personas en el trabajo. Por ello, la monotonía traería consigo desmotivación, mecanización de las actividades rutinarias y la no creatividad.

La tabla 4 muestra que los empleados o colaboradores son conscientes que gestionar el cambio es importante y que depende de los mismos colaboradores que se pongan la camiseta para ser mejores personas y desarrollarse profesionalmente. Este es el caso de Waddell (2009), su propuesta es “instalar” un cambio de mentalidad de la organización y de los colaboradores junto a sus directivos para lograr un cambio en el área de desarrollo urbano en la municipalidad.

En las fuerzas aceleradas, la más importante es la nueva y moderna gestión pública; es política nacional del Estado peruano que todas las instituciones públicas mejoren en todo aspecto: calidad de servicio, mejora de los procesos, eliminar barreras burocráticas, etc. Al respecto Lewin (1951), mencionado por Rodríguez (1996), afirma que siempre en una gestión del cambio vamos a encontrar cosas que propician el cambio; él las considera fuerzas impulsoras; además, existen otra que impiden el cambio y que es normal en las organizaciones.

Con referencia a las señales de la necesidad de cambio la tabla 6 tipos de señales como quejas de los clientes como principal factor a mejorar. Esto es importante porque los clientes (usuarios) del servicio que otorga el área de desarrollo urbano en estos momentos es deficiente. Respecto a ello, referenciamos a Ferrer Dávalos (2015), afirma que el cambio organizacional es una alternativa dramática y participativa. Es interesante para la renovación y revitalización de las organizaciones, que no podemos despreciar.

Las oportunidades de cambio son apreciadas en la tabla 7, observando que la gestión del cambio trae varias oportunidades, en especial, la superación personal. Ante ello, Torres (2013) afirma que los individuos pasan por diferentes estados y fluyen sentimientos durante este proceso, pariendo de sus propios intereses personales más que los organizacionales. Esto se da con mucha frecuencia en el sector público porque ha sido parte de la cultura organizacional.

Con respecto a la maximización del equipo de trabajo, la tabla 7 permite apreciar las metas como principal horizonte en muchas organizaciones públicas y mucho más en las privadas. Al respecto García (2007) opina que las mejoras en los procesos se deben emplear para asegurar que los cambios significativos se lleven en forma ordenada, controlada y sistemática. Eso es cierto porque las metas deben estar ligadas al trabajo del área.

Sobre el ítem respecto al favorecimiento del cambio, los resultados indican que para casi la mitad es muy bueno; al ser humano le gusta por naturaleza el cambio; por lo que una persona que no le guste el cambio organizacional es por intereses personales. Al respecto Demming (1951) señala que la tendencia es adoptar modelos de cambio que sirvan de referente para la mejora permanente de nuestros productos o servicios.

En lo relacionado con la evaluación del resultado del cambio, podemos apreciar que existirían resultados como mejora en la calidad de servicio. Al respecto Llanos (2008) afirma que existe una relación entre la gestión del cambio y cultura organizacional. Además, coincide con Valverde (2007) quien también señala que siempre son recibidas las intervenciones de mejora para organizaciones inteligentes.

Para terminar, las personas que serán afectadas en el cambio en el área de desarrollo urbano de la Municipalidad Provincial de Trujillo son los colaboradores y clientes (usuarios). Ante ello Contreras (2018) señala que es importante la participación del personal en la gestión del cambio que se verá reflejado, primero, en el público interno y luego el externo, la razón principal del área de desarrollo urbano.

## **Propuesta de gestión del cambio**

### **Problema.**

Es evidente la necesidad de aplicar a los Gobiernos locales un proceso de gestión del cambio. Estos entes gubernamentales, cuya razón de existencia es la prestación de los servicios a los vecinos, se han convertido en un ente eminentemente burocrático renuente al cambio. A pesar de las múltiples ocasiones que al interior de estos se han decretado las famosas “reorganizaciones” o “reestructuraciones”, cuyo propósito fundamental no es precisamente el desarrollo de la institución, sino la acumulación de poder a través de la designación de ejecutivos afines al gobierno municipal.

En este sentido, no se toman en cuenta las capacidades de los servidores, lo que trae como consecuencia la no adhesión de estos a los objetivos institucionales. Los instrumentos de gestión debidamente expuestos que deberán coadyuvar a una mejor prestación de los servicios y a la ejecución de las operaciones al interno de la institución; en el mayor de los casos son meramente ilustrativos, no se difunden ni se ponen a consideración de los involucrados. Incluso, muchas veces esta poca difusión trae como consecuencia que se transgredan las normas administrativas, originando un carácter represivo más que de colaboración con el personal de planta.

No es una generalidad por parte de los gobernantes municipales su preocupación por los intereses personales de desarrollo de su personal de planta; ni aun de la consecución de objetivos institucionales en bien de la vecindad. Más bien su actuación se enmarca a demostrar el poder conferido por el electorado, careciendo de los conocimientos técnicos o científicos de cómo administrar una ciudad. Es más, al llegar al sillón municipal, muchos de los elegidos, que no son versados en temas económicos, no monitorean las finanzas de la ciudad. Así, despilfarran los escasos recursos y crean fuentes de trabajo innecesarias al interior de la institución.

Esta situación se agrava por cuanto a nivel de Gobierno central; se emiten permanente normas legales que lejos de mejorar el desempeño de las administraciones municipales, las hacen más lentas y burocráticas. No dan oportunidad al ejecutivo de mostrar su eficiencia, ante el temor de transgredir una norma, lo que en términos del sector público equivale a una sanción.

En este contexto, haciendo la salvedad de que cada Gobierno local es un caso particular, debería tenerse en cuenta las generalidades de estos entes que lo conforman. Lo anterior, a los efectos de motivar un cambio estructural que tenga en cuenta a la persona y su relación con la institución; dictando normas que disminuyan el nivel de insatisfacción, que atenta con la prestación de un mejor servicio. Además, tratar cuando menos de convertir a los Gobiernos locales como polos de desarrollo pues la sola transferencia de recursos no garantiza tal desarrollo.

En todo plan de desarrollo local los involucrados son: la sociedad civil, policía nacional, fuerzas armadas, poder judicial, gobernaciones, rondas campesinas, dirección de salud, dirección de educación, etc. En lo que respecta a la sociedad civil, observamos que no está realmente involucrada con la problemática de su provincia, es ajena al desarrollo local. Esto se debe a la escasa capacitación y apoyo de las principales autoridades.

A pesar de haber cumplido más de 400 años, la Provincia de Trujillo está en un claro retroceso; no existen planes claros de desarrollo local de parte del ente rector de las políticas públicas locales. Se cuenta con un sinnúmero de gerencias municipales con sus respectivas subgerencias que más bien son una traba para el desarrollo. Estas no cuentan en su mayoría con presupuesto para el desarrollo de sus actividades. Por ende, el trabajo tiene como objetivo mejorar la calidad de servicio en el área de desarrollo urbano de la municipalidad provincial de Trujillo.

## **Fuerzas Involucradas.**

### ***Subgerencia de transporte y seguridad vial.***

La división de transporte y circulación vial tiene como meta física principal garantizar la fluidez del transporte peatonal y vehicular para lo cual viene programando y ejecutando una serie de acciones, las mismas que se detallan a continuación: señalización, semaforización, tránsito y transporte, mantenimiento de vías, ordenanzas y decretos municipales, papeletas de infracción de tránsito.

### ***Subgerencia de abastecimiento, comercialización de productos y defensa del consumidor.***

Esta jefatura supervisa los mercados, controla el ordenamiento y reubicación del comercio que se genera en su entorno. Los ubican en zonas autorizadas de tal manera que no interrumpen el normal desarrollo de las actividades económicas en la provincia. Podemos observar que es un mal servicio, insalubridad de las instalaciones, comercio informal, ingreso por SISA insuficiente para cubrir gastos operativos, personal con poca o nula capacitación y presupuesto insuficiente.

### ***Subgerencia de salud, limpieza, gestión ambiental y ecología.***

La recolección de residuos sólidos domiciliarios, mercado, centros comerciales y zona industrial, falta de unidades de recojo de recojo, no se cumple con las rutas de recojo, falta de instrumentos y mecanismos para una efectiva gestión financiera de los residuos. No existe un plan de descontaminación de las principales arterias de nuestra provincia y el presupuesto es insuficiente para el desarrollo de sus funciones.

### ***Gerencia de desarrollo social.***

No se cuenta con un presupuesto propio, se financian a través de auspicios; la subgerencia no dispone de un ambiente propio ni de un sistema de cómputo. Además, no se toma en cuenta el plan operativo pues desconocen de su existencia, pero sí desarrollan su plan de trabajo interno.

### ***Gerencia de administración tributaria y rentas.***

No se trabaja en función a los planes operativos o de desarrollo concertado por cuanto el área está en plena reorganización. El nuevo gerente (que lleva poco tiempo en el cargo) está tratando de estandarizar, primero, su información para determinar la real situación del área que dirige. Por lo pronto, se han

encontrado muchas carencias de personal, de infraestructura, tecnológicas, de sistemas; así como una falta de conciencia tributaria por parte de la población; insistió en la realización de un proceso de reingeniería profundo en el área.

### ***Gerencia de seguridad ciudadana.***

No hay mucho avance en relación con años anteriores. Se emplea un plan operativo, así en lo que va del año se han alcanzado metas intermedias, faltando medios logísticos y de personal para la consecución de metas. Falta apoyo logístico de vehículos y personal para el área de la policía municipal y serenazgo respectivamente.

### ***Gerencia de desarrollo urbano e infraestructura.***

Según el gerente Luis Parodi, él se encuentra trabajando con un personal capacitado para llevar a cabo las tareas programadas dentro de las metas trazadas por esta subgerencia de estudios. La subgerencia actualmente se encuentra atendiendo las siguientes actividades: elaboración de expedientes técnicos del PIA y expedientes técnicos del PIA modificado. Además, términos de referencia para consultoría, para la elaboración de expedientes técnicos; estudios de impacto ambiental; elaboración de bases para consultoría, adjudicación de obra, licitación de obra y elaboración de perfiles a través de la unidad formuladora. También se cuenta con una “Plan de acondicionamiento territorial, el plan de desarrollo urbano provincial y distrital”; es un plan que recientemente está en elaboración y a fines de este año entrará en vigor.

### ***Impacto futuro.***

La municipalidad debe constituir el nivel de Gobierno local, donde se relacionen sociedad civil y el Estado. Su misión debe estar centrada en la promoción del desarrollo económico y social; debe representar a los ciudadanos, brindarles servicios públicos suficientes y eficientes y fomentar el bienestar de su comunidad. En este contexto, potenciar las capacidades de gestión y el desarrollo de las potencialidades de nuestra municipalidad, son condiciones vitales para alcanzar el desarrollo integral a nivel local. El desarrollo local sostenible, debe entenderse como un proceso ordenado del desarrollo de las capacidades del municipio en su conjunto; la participación de la población, en cuanto a derechos y oportunidades, así como de sus instituciones y organizaciones locales, comprometidas en mejorar las condiciones y la calidad de vida de la población.

Esta actividad comprende diferentes dimensiones interdependientes y complementarias de carácter económico, productivo, social, urbano, cultural, sustentabilidad de los recursos naturales y preservación del ambiente. Debe ser promovida en todo el territorio del municipio, sin exclusión alguna en concertación con los actores estratégicos de la provincia y demás distritos. De nada vale cuanto plan de desarrollo se elaboren si no existe la decisión política del Gobierno local por impulsar el plan; no solo consintiendo su formulación, sino también apoyando su ejecución, utilizando el plan en la toma de decisiones, de la gestión de su gobierno.

En este sentido, la apertura para la movilización de los principales actores sociales, económicos y políticos, del proceso de desarrollo económico y social, para participar en el proceso de la planificación estratégica, mediante la concertación institucional. Por otro lado, los funcionarios, profesionales y técnicos, deben ser concientizados en las bondades que muestra el trabajo planificado.

La municipalidad provincial es el ente responsable del desarrollo económico y social. A nivel local es el responsable de liderar las acciones que conlleven a lograr la misión institucional y, por ende, sentar las bases para un desarrollo sostenible de la provincia. Para esto es necesario iniciar un proceso de adecuación orgánica hacia una transformación del modelo de gestión actual, basado en el modelo de resultados donde la participación de la sociedad civil organizada sea decisiva. En otras palabras, modernizar la administración y gestión operativa, mediante una adecuada estructura orgánica, racionalización administrativa y optimización de procesos de planificación y control de gasto responsable.

La municipalidad debe rescatar a los jóvenes mediante programas deportivos, la recuperación de los consumidores requiere de ayuda profesional. La ofensiva, entonces, debe integrar a todos los sectores de la comunidad, desde el municipio hasta los padres de familia, para que identifiquen posibles signos de consumo de drogas, y se organicen para evitar que eso siga. Asimismo, la policía debe emprender redadas para desbaratar las redes de micro comercialización. Los jóvenes están a merced de las drogas, mientras nadie haga nada por parar esto, más tarde lamentaremos vidas que pudieron ofrecer aportes valiosos a nuestra comunidad, pero que, con nuestro desinterés, hemos contribuido a apagar.

La policía nacional es un organismo operativo, sin embargo, el responsable político y social de la seguridad ciudadana es el gobierno local. No obstante, existe hoy una gestión municipal donde el alcalde y su concejo muestran una dejadez preocupante. No se asume el problema real existente

### ***Estrategias de cambio.***

La estrategia para propiciar el desarrollo económico y social, a nivel local, es a través de implementación en el Municipio Provincial de un proceso de Planeamiento Estratégico Participativo. Su principal herramienta es el plan de desarrollo, que viene a ser el diseño del futuro deseado que espera el municipio, para lograr el cambio y crear el mejor futuro posible de la provincia.

Además, promueve una cultura innovadora e incentiva la investigación a través de eventos de ciencia y tecnología. Cuenta con un diseño de un plan de descontaminación de nuestros principales atractivos turísticos (Huacas del Sol y Luna, Chan Chan, Caballitos de Totorá). Aquí se contará con la colaboración de especialistas en medio ambiente y de los principales órganos de control de contaminación ambiental. Lo anterior, para que los entes contaminantes asuman su responsabilidad y cerrar estos lugares clandestinos de procesamiento de productos hidrobiológicos.

Por último, propone el mejoramiento del sistema de saneamiento ambiental con las municipalidades distritales. Además, establecer normas que controlen la contaminación; generar cultura solidaria de participación ciudadana de prevención del delito; reuniones periódicas y sostenidas de los comités de seguridad ciudadana y defensa civil y sensibilizar a los propietarios de discotecas y centros de diversión nocturno, sobre su responsabilidad en el orden y las buenas costumbres.

### **Conclusiones**

El modelo de gestión del cambio es una propuesta hecha por los investigadores. Fue realizada con base en la información recogida por los colaboradores del área de desarrollo urbano de la Municipalidad Provincial de Trujillo.

El problema principal es la no colaboración de algunos colaboradores y demás involucrados, directa e indirectamente, con el servicio que ofrece el área de desarrollo urbano de la Municipalidad Provincial de Trujillo.

El objetivo principal de esta propuesta sería mejorar la calidad de servicio que se reflejaría a largo plazo en una mejora de la imagen institucional de la Municipalidad Provincial de Trujillo.

Las fuerzas involucradas en la gestión del cambio son las gerencias de transportes y seguridad vial, abastecimiento, salud, gestión ambiental desarrollo social, administración tributaria y seguridad ciudadana.

Existen fuerzas que se deben priorizar para no tener implicancias en el impacto futuro de la municipalidad. Por último, las estrategias de cambio son mejora continua, mejora de los procesos, calidad de servicio, entre las más importantes.

## Referencias bibliográficas

- Aguilar, M. (2008). *Gestión de Cambio*. Barcelona. España: Editorial Grupo Planeta (GBS).
- Albrecht, L. (1920). *Gestión Organizacional*. Evanston: Editorial Row Peterson.
- Burke, W. (1994). *Desarrollo Organizacional*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Castillo, M. (2016). *Gestión del cambio y la competitividad de servicios públicos en la Municipalidad Provincial de Ambo, Huánuco*. Universidad Nacional Hermilio Valdizan de Huanuco.
- Contreras, J. (2018). *La Gestión del cambio Organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas (Trabajo de especialización)*. Universidad de Buenos Aires.
- Dávalos, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista de investigación en ciencias sociales*, 11(1), pp. 102-114.
- Demming, E. (1951). *El Método Demming aplicado en obra*. Barcelona, España: Editorial Deusto.
- Duque, E., y Garzón, C. (2015). Adaptación de las organizaciones a los cambios del entorno. *Revista Suma de Negocios*, 6(13).
- García, Camargo, Cervera, Ramírez y Romero. (2010). *Relación entre grupos/equipos de trabajo y su relación con el cambio organizacional en una empresa comercializadora de la ciudad de Bogotá*. Colombia.
- García, R. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa* (p. 680). Madrid: Editorial ESIC.
- Greiner, J. (1972). *Principios de la Administración Científica*. Colombia: Edigrama.
- Hernández, J., Herrera, F., y Chávez, C. (2015). Capacidades. Liderazgo y estrategias de gestión de organizaciones de la sociedad civil en zonas rurales. *Revista contaduría y administración*, 60, pp. 817-835.
- Kotter, J. (1997). *Escogiendo estrategias para el cambio*. Cuba: Conecta.

- Kotter, J. (2001). *El papel de líder en los procesos de cambio*. España: McGraw-Hill.
- Llanos, C. (2008). *Gestionar el cambio de la cultura organizacional* (Tesis para obtener el grado académico de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales). Universidad de Barcelona.
- Machado, H., Suset, A., Miranda, T., Cruz, A., Olivera, Y., Milera, M., Campos, M. y Duquesne, P. (2007). Gestión del desarrollo en los municipios: la iniciativa municipal como experiencia de cambio en la provincia de Mantanzas. *Pastos y Forrajes*, 30, pp. 45-59.
- Ortega. (2015). *Resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de alto de la Alianza, Tacna*. Universidad Nacional Jorge Basadre de Tacna.
- Pascale, J. (2010). *Cambios Comunes de Comportamiento en los Esfuerzos de Desarrollo de la Organización*. México: Editorial Pearson.
- Pérez, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista cubana de salud pública*, 39(2), pp. 385-393.
- Pérez, Maldonado, y Bustamante. (2006). Clima Organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Revista de posgrado*, 21(2).
- Porras, J. I., & Hoffer, S. J. (1986). Common behavior changes in successful organization development. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22: 477-494.
- Rodríguez, D. (1996). *Gestión Organizacional*. Evanston: Editorial Row Peterson.
- Rodríguez, M. (2019). El sector público y el sector privado de la sanidad ¿estabilidad o cambio? *Revista Gaceta 1770*.
- Rojas, L. (2016). *Modelo de gestión del conocimiento basado en herramientas habilitadoras y su relación con el proceso de aprendizaje en la Universidad Nacional de Cajamarca* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Trujillo.
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios gerenciales*, 30, pp. 162-171.

- Stewart, J. (1992). *Gerencia para el cambio: Planeación, entrenamiento y desarrollo*. Colombia: Editorial Legis.
- Torres. (2013). *Análisis del clima organizacional y adaptación al cambio organizacional en el personal adscrito al plan nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes (PNVCC) de la policía metropolitana de Santiago de Cali, Colombia*.
- Valverde, S. (2007). *Gestión de cambio para la formación de organizaciones inteligentes en instituciones educativas públicas de la ciudad de Trujillo* (Tesis de doctorado). Universidad Nacional de Trujillo.
- Valle, A., Proaño, T., y Cruz, M. (2017). Estructura, cultura y cambio organizacional cultura - cambio - forma - fuerza. *Revista Científica Hermes*, 18, pp. 304-324.
- Waddell, M. (2009). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Editorial Pearson Educación.
- Zapata, A. (2010). *Dirección y gestión de proyectos: un enfoque práctico*. Madrid: RAMA.